

Kam se poděl duch standardů? Řízení kvality jako problém sociálních služeb

David Kocman

Mnozí se opakovaně ptají, kam se poděl „duch standardů“. Moje odpověď je, že ho zpacifikovalo to, co se tváří jako jeho největší zastánce a podporovatel – totiž řízení kvality.

Duch standardů, který musejí pracovníci ve službách pracně rekonstruovat z kritérií kvality, se soustřeďuje na práci s klienty. Je to duch profesní, zaměřený na postavy profesionála, klienta a na to, co se děje ve vztahu mezi nimi. O to šlo při tvorbě standardů. Proto také tzv. procedurální standardy byly chápány jako klíčové. Cílem nebyla intervence do fungování organizací, ta měla být jen prostředkem. Cílem byla dobrá péče a podpora. Jenže pro řízení kvality je fungování organizací cílem. V řízení kvality nejde o to, jaké jsou potřeby a přání klientů. Nezáleží na izolovanosti starých lidí nebo jejich zneužívání v rodině. V řízení kvality jde o to, co řekl Deming – že služby je potřeba cyklicky (tudíž bezcílně) hodnotit a procesně uhlazovat, pak budou vyrábět kvalitní produkty, komunitní nebo ústavní, co si budete přát.

Průraznost a rychlost, s jakou se řízení kvality šíří, souvisí s politickým řádem neoliberálního světa. Souvisí ale také s tím, pomocí jakých strategií řízení kvality parazituje (v biologickém slova smyslu) na přijímajících sektorech veřejných služeb – v tomto případě na sociálních službách v ČR. Tyto strategie stojí za pozornost.

První strategií je vyslovení loajality. V českých sociálních službách byl tento krok jednodušší než například v Anglii. Profesionálové, kteří v roce 1999 začali pracovat na národních standardech, kvalitu sami do sociálních služeb pozvali. Problém sociální péče efektivně formulovali jako problém kvality. Následovala národní politika jakosti, a sama práce na standardech umožnila uplatnit mnoho prvků komunitní péče, která v té době již byla ve své anglo-saské podobě zmanažerizovaná. Řízení kvality se tehdy stavělo do role technického pomocníka.

Profesionálové, kteří stáli za standardy kvality, nastavovali hodnoty a základní prvky dobré práce s klienty. O zbytek se mělo postarat řízení kvality. Jde nám všem přece o kvalitu a řízení kvality je vhodný nástroj, jak dosáhnout profesně definovaných cílů.

Následovala strategie nepozorovaného převzetí rámce priorit. K němu dojde, když se z rádce stane panovník bez panovníkova vědomí – jde o takový syndrom kardinála Richelieu. Tvorba standardů v letech 2000 – 2002 otevřela dveře řízení kvality. Úprava kritérií v roce 2006 umožnila, aby řízení kvality opanovalo klíčovou pozici v celém systému – a to metodologii inspekcí kvality. Reorganizace kritérií současně s postupným uvykáním poskytovatelkého

sektoru na všudypřítomnost kvality umožnilo víc a víc trvat na prvotnosti hladkého procesu v sociálních službách. Když se cyklus nastavování postupů a jejich plnění stal prvním z kritérií ve všech osmi standardech klíčových pro vlastní práci s lidmi, kruh se uzavřel. Mohlo se začít mluvit o pevně semknuté vazbě „řízení (hodnocení) kvality“. Mohla se začít namísto dobré péče požadovat v první řadě kvalitní organizace – s tím, že až se jí docílí, bude i kvalita. Mohlo se začít trvat na tom, že hodnocení kvality péče a kvality řízení je totéž, že dobrá péče přece bez řízení kvality není možná, protože takhle to chce moderní teorie řízení kvality. Dosažené výsledky v poskytovatelském sektoru se mohly začít připisovat „cestě kvality“ – rozuměj řízení kvality. A uvažovat o dobré práci s klientem bez řízení kvality mohlo být označené za hrozbu.

Jinou strategií posílení pozice řízení kvality se stalo popírání jejího anti-profesionálního nastavení. Řízení kvality trvá na tom, že je potřeba mít vzdělané pracovní síly. Přitom je od své podstaty anti-profesionální. Nedůvěřuje dobrým řemeslníkům. Jejich práce je z pohledu řízení kvality příliš nestálá. Řízení kvality se zrodilo z touhy zamezit variabilitě výroby a předcházet produkci zmetků. V tomto ohledu uvažuje statisticky. Řemeslník a profesionál jsou jeho konstitutivními nepřáteli. Když řízení kvality říká, že kvalita personálu je pro kvalitu procesu a výrobku klíčová, chce tím především uchlácholit poplach, který mezi profesionály způsobuje nové postavení manažerů v oblastech expertního vědění a zejména role metodik. Současně mu opravdu jde o pracovní sílu. Jen ne ve smyslu mistra řemeslníka. Jak věděl arcitaylorista Baťa, každý dělník u pásu musí být zdravý, spolehlivý, výkonný, a musí přesně vědět, co má dělat – jinak by nemohl přispívat k chodu celé výroby. Profesionálové v sociálních službách, kteří reformou usilovali o to stát se mistry řemeslníky, byli záhy posunuti do role Baťových dělníků, kteří mají dobře obsluhovat výrobu podle všudypřítomných postupů.

Další strategií, jak se řízení kvality vpíjí do sociálních služeb je maskováním své ideologické povahy za rétoriku vědeckosti. Jeho stoupenci rádi používají obraty jako je „vědecký“ nebo „racionální“. Tyto výrazy jsou ale používané spíš jako způsob, jak oslabit kritiku tím, že ji označí za nevědeckou. Sledujeme-li způsoby, jak řízení kvality pojímá sebe samo, můžeme si všimnout, že porušuje první zásadu vědeckosti – zpochybnitelnost. Řízení kvality se realizuje jako nezpochybnitelné. Říká, že pokud někde dochází k chybám, je to pokaždé na straně implementace. Máme pocit, že řízení kvality nevede k dostatečnému zlepšení služeb? To je dokladem nedostatečného zavádění řízení kvality. Říká někdo, že růst vykazování a předepisování v organizacích vede k formalismu? Nebo existují doklady „honby za plněním kritérií“? Takový stav je dokladem nedostatečného pochopení na straně poskytovatelů. Cestu z podobného marazmu nabízí řízení kvality pokaždé stejnou – více (a lépe) řízení kvality. Samosebou, tento text je vrcholem mylného výkladu celého řízení kvality.

Co přijde dál, je nasnadě. Podíváme-li se po světě, naděje na změnu je velmi malá. Řízení kvality se dostalo do stádia pandemie. Geert van der Laan psal o stejných procesech v holandských

sociálních službách (vyšlo česky v Sociální práci v roce 2006), John Clarke nebo Sarah Banks v anglických, Tine Rostgaard v dánských. Germov popisuje stejné trendy v Austrálii, Carvalho v Portugalsku. Pokusy o kritické vypořádání se s řízením kvality v českých sociálních službách budou marginalizované. Snahy o omezení jeho vlivu budou označeny jako hereze nebo „návrat do pravěku“. Řízení kvality je všudypřítomné a stalo se normou. To také sytí jeho setrvačnost. Bylo vpleteno do osudů lidí, institucí, programů, uvažování, financování a dalšího vzdělávání. Myslet mimo rámce řízení kvality se stalo podivínstvím. Duch standardů vyjadřovalo jejich dávno zmizelé znění: například standard č.1 v roce 2002 mluvil o nutnosti služeb zachovávat důstojný život, využívat místní instituce a přirozené prostředí aj. Namísto návratu k duchu standardů se celý systém bude dál posouvat „směrem kvality“. Řízení kvality stvrdí svoji dominanci nad zájmy sociální práce v momentě, kdy zazní návrh nového standardu č.1 – věnovat se strategickému řízení organizace, jak jednou na konferenci v Litomyšli navrhnul Martin Bednář.

Několik poznámek k příspěvku David Kocmana

Jan Srový

Základním problémem celého příspěvku je, že nerozlišuje mezi pojmy sociální služby a sociální práce a používá je jako synonyma. Přitom oba pojmy je nutné rozlišovat, každý znamená něco jiného.

Sociální práce je metoda práce s klientem, která se většinou odehrává v rámci pomáhajícího vztahu mezi pracovníkem a klientem a je založena na kontraktu mezi pracovníkem a klientem.

Sociální služba je druh veřejné služby, která se odehrává v rámci právního vztahu mezi poskytovatelem a uživatelem služby a je založena na právním úkonu (smlouvě).

Není náhodou, že zákon o sociálních službách a prováděcí vyhláška nezná základní činnost ani úkon s názvem sociální práce. Dle mého je to z toho důvodu, že zákon a vyhláška rozlišují mezi službou (produkt poskytovaný na základě smluvního vztahu) a metodou práce (způsob, jak pracovník pracuje s klientem).

Z výše uvedeného vyplývá, že je nutné také rozlišovat mezi kvalitou sociální práce a kvalitou sociálních služeb.

Kvalita sociální práce se soustředí na pracovníka (osobu) a jeho pomáhající vztah s klientem, pracovník (osoba) a pomáhající vztah jsou nositelé sociální práce.

Kvalita sociálních služeb se soustředí na poskytovatele (organizaci) a jeho smluvní vztah s klientem, poskytovatel (organizace) a smlouva jsou nositelé sociální služby. Je-li nositelem sociální služby poskytovatel (organizace), je nutné se v rámci sociálních služeb zabývat řízením kvality v této organizaci, předmětem kvality je poskytovatel služeb jako organizace a jí poskytované služby.

Tématem, o kterém se bavíme, jsou standardy kvality sociálních služeb, nikoliv standardy kvality sociální práce. Dle mého názoru příspěvek David Kocmana kritizuje řízení kvality v sociálních službách, ovšem tato kritika je postavena na nerozlišování sociální práce a sociálních služeb. Požadavky autora příspěvku se týkají kvality sociální práce, přitom ale jsme v oblasti kvality sociálních služeb, nikoliv sociální práce. Je to podobné, jako kdyby bylo městská hromadná doprava jako veřejná služba kritizována za to, že nemá dostatečně kvalitní silnice.

Autor příspěvku dále hovoří o tom, že řemeslník a profesionál jsou konstruktivními nepřáteli řízení kvality. Z kontextu jeho příspěvku (odkazy na Geerta van der Laana a sociální práci v různých zemích) se domnívám, že tímto řemeslníkem a profesionálem v autorově pojetí je vysokoškolsky vzdělaný sociální pracovník. Řízení kvality omezuje dle autora kreativitu tohoto vysokoškolsky vzdělaného sociálního pracovníka, protože místo variability požaduje spolehlivost

a výkonnost. Autor je opět zcela v kontextu sociální práce, v jeho představě je hlavním nositelem sociálních služeb tento vysokoškolsky vzdělaný sociální pracovník a jeho reflektovaný, pomáhající vztah s klientem. To však naprosto neodpovídá realitě sociálních služeb, jejichž hlavním nositelem (realizátorem) je pracovník v sociálních službách, který nemá žádné vzdělání v sociální práci, ale pouze stohodinový kurz. Tento pracovník v sociálních službách není připraven udržovat s klienty pomáhající vztah na úrovni vysokoškolsky vzdělaného sociálního pracovníka. Pracovník v sociálních službách je připraven dělat svou práci dle pokynů nadřazených a daných pravidel. V tomto smyslu je řízení kvality jeho práce naprosto legitimní, je naprosto legitimní po něm požadovat především spolehlivost a výkonnost, protože to odpovídá jeho vzdělání a profesním dovednostem. Variabilita, kterou požaduje autor příspěvku, vyžaduje odpovídající profesionální úroveň, pro kterou pracovníci v sociálních službách nejsou připraveni. Tím nechci nijak snižovat dovednosti a schopnosti pracovníků v sociálních službách, pouze popisují rozdíl v těchto dovednostech a schopnostech u sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách.

Závěrem chci říci, že pokud by příspěvek David Kocmana pojednával o kvalitě sociální práce, o kvalitě v sociální práci, mohl bych s ním bez problémů souhlasit, mnohé autorovi názory sdílím a sám upozorňuji na problémy, které zmiňuje. Nemohu však s autorovými názory souhlasit, pokud se příspěvek týká kvality sociálních služeb.

Komentář k textu David Kocmana a reakci Jana Syrového

Bohumila Baštěcká

Vážený Davide, vážený kolego Syrový,

každý asi máme nějaké zkušenosti a z nich vycházíme. Já můžu do naší skládačky dodat vysokoškolsky vzdělané profesionály (psychology) zvyklé se nikomu nepodřizovat, protože pracují „sami na sebe“. Případný nedostatek „kvality“ (poruchy procesu a poruchy výsledků) se pak nedá přičíst „organizacím“. Jen těmto organismům, které nějak řídí sebe. (Dál by to bylo na román.)

Davide, Vy mluvíte o „poskytovatelském sektoru“, a vypadá to jako boj s organizacemi. Kdyby to byly jen organismy, hned by bylo méně papírování atp. – zdá se. Pro řízení kvality musí být KVALITNÍ fungování organismu cílem. Schválně říkám „organismu“, protože ta „organizace“ může zavádět. Pokud Vy jako organismus budete chtít být dobrý sociální pracovník, pak se Vaše sebeřízení na to zaměří. Tedy budete muset se sebou něco udělat, aby Vám záleželo na potřebách Vašich protějšků, na izolovanosti starých lidí a jejich zneužívání v rodině = abyste kvalitně fungoval. Pracuji pro organizaci, kde si dobrý ředitel dobře vybral pracovníky (a hlavní kritérium nespočívalo ve vzdělání); tato organizace má dobře vypracované metodiky, a ti dobří pracovníci se o ně rádi opírají, protože vždy znovu musí svou práci individualizovat, takže je fajn, že základní postupy nemusí vždy znovu vymýšlet.

Pane kolego Syrový, Vy mluvíte o organismu, který je „připraven dělat svou práci dle pokynů nadřízených a daných pravidel“. No, k tomu se nepřipojuju, takové lidi neznám. Potkávám se na všech místech ve společnosti s lidmi, kteří mají „vlastní hlavu“, a důraz na autonomii tomu odpovídá.

Tím chci říct, že jsme v nějakém společenském pohybu, který se vyznačuje důrazem na autonomii a lidská práva – obojí přinesl neoliberalismus, který je zároveň kritizován ze všech stran (protože teď musím číst články o systémech péče – vesměs zdravotnické – tak skoro nic jiného než kritiku neoliberalismu nečtu). Vaši kritiku, Davide, vnímám jako součást onoho pohybu a protipohybu, nepřipadá mi nijak zvlášť provokativní, protože je už všeobecně sdílená. (Mohu dodat všechny ty články, včetně povzdechů typu „It leads practitioners to focus on what can be measured rather than what is important“.)

Něco se dá měřit a něco je důležité (někdy se to nevyklučuje). Proto otázka – myslím, že Drucker ji položil už asi před padesáti lety – zní: Děláme dobře dobré věci? Asi nejde jen o to „dobře“ – i když i to je třeba dohodnout, co se tím myslí.

Dnes jsem přišla do obchodu a koupila si koláček. U pokladny mně mladý muž řekl, že mi klidně vrátí na stravenku, dokud ho neslyší vedoucí, a ať nečekám, že by holky jednaly stejně, hlavně ať to nikdo neví.

Tak jsem v procesové pachuti (kde je ta vedoucí? Proč na mě ten člověk hází jejich vztahové a manažerské potíže?) odešla do práce a dala si koláček: byl tvrdý jak kámen.

Tohle je důvod, proč mám ráda Baťu a proč věřím hodnotovému managementu včetně toho, čemu se dnes říká kultura organizace a v případě koláčku znamená, že tato kultura organizace umožňuje nedělat dobře nedobré věci.

No, a ten důraz na kulturu (organizace) a hodnoty – zdá se – je tou „novou“ cestou, protože nese participaci, partnerství, vzájemnost, úctu, patření, právo být „doma“ atp. – což jsme se myslím poctivě snažili do standardů vtělit (marně).

A nese taky rozmanitost, v níž se doufá velmi.

Má to celé jistě také své slabiny, ale co člověk může dělat, než něčemu věřit (a pochybovat, je-li vědcem?).

Takže: ideální by bylo, kdyby se nám podařilo těžit z rozmanitosti.

Jakou cestu navrhuje Vy, Davide?

Komentář ke komentářům

David Kocman

Chtěl bych poděkovat Janu Syrovému i Bohumile Baštecké za jejich reakce. Z obou textů vybírám po jednom momentu, které mi v kontextu této debaty přijdou důležité a zajímavé. Je mi líto pokud můj komentář ke komentářům nepřinese odpovědi, které by oba autoři rádi slyšeli.

Jan Syrový (JS) začíná svou repliku tím, že identifikuje konceptuální problém mého textu, který podle něj stojí za nepochopením situace v sociálních službách a vede k chybným závěrům. Podle JS je problematické nerozlišovat mezi pojmy sociální služba a sociální práce. Sociální službu je třeba chápat jako cosi odděleného od práce s klienty. JS definuje rozdíl nejsilněji ve vztahu ke kvalitě:

„Kvalita sociální práce se soustředí na pracovníka (osobu) a jeho pomáhající vztah s klientem, pracovník (osoba) a pomáhající vztah jsou nositelé sociální práce.

Kvalita sociálních služeb se soustředí na poskytovatele (organizaci) a jeho smluvní vztah s klientem (...) předmětem kvality je poskytovatel služeb jako organizace a jí poskytované služby.“

A dodává:

„Tématem, o kterém se bavíme, jsou standardy kvality sociálních služeb, nikoliv standardy kvality sociální práce.“

Ponechám stranou otázku sociální práce s odkazem na Libora Musila, který již v roce 2004 psal o tom, jak mohou poskytovatelé využívat standardy pro zavádění „činností sociální práce“ v organizacích (Musil 2004). V expozici stojí za pozornost zejména to, jak JS chápe pojem sociální služba ve velmi úzkém smyslu (produktu v rámci smluvního vztahu) a přitom odkazuje k další, organizační rovině významu termínu služba. Službou se potom rozumí poskytovatel. Tato dvojznačnost je příznačná pro jazykovou praxi v sociálních službách a sahá do doby před schválením zákona o sociálních službách. Například první verze auditního nástroje v roce 2001 (NVF 2001) se zaměřovala na „služby poskytované v ústavních zařízeních“. Myslela se tím služba coby podpora a péče, která se odehrává mezi profesionály a klienty v ústavních zařízeních. Na druhé straně se běžně mluví o tom, že „do služby přijede inspekce“, nebo že „služby trpí nedostatkem financí“. Službami se tedy myslí poskytovatelé. Oba významy se také mohou objevit vedle sebe v jedné větě, jako například v příspěvku na konferenci Q Ostrava v roce 2008:

„Nejvýznamnějším ukazatelem při hodnocení služeb je to, jak se poskytovaná služba promítá do života lidí, kteří ji využívají.“ (Doležel 2008: 32)

V tomto vystoupení se mluvilo nejdřív o službě jako poskytovateli a hned nato o poskytované službě coby péči a podpoře. Tato dvojakost používání výrazu služba není výsadou českého kontextu. Podobné „zmatení“ identifikoval také Axford (2010) v anglických sociálních službách. Podle něj by:

„služba neměla být pletena s poskytovatelem služby. Poskytovatel obvykle odkazuje k jednomu nebo více profesionálům ... kteří zastupují jednu nebo více organizací ... Rozdíl bývá nejasný jako když se o „pracovníkovi s mládeží“ nebo o „rodinném centru“ mluví jako o službách. Rodina pak může od obou čerpat tu samou věc. Jde ale přitom o to, co poskytovatel poskytuje“ (Axford 2010: 474)

Axford se tedy ve svém článku příklání ke stejnému použití termínu služba jako čeští tvůrci auditního nástroje v roce 2001. Služba je podle něj „tím co poskytovatel poskytuje a uživatel dostává“ (ibid: 473). Požaduje tak opak toho, co vymezuje normativně JS – aby se termínem služba odkazovalo k poskytovatelským organizacím.

Co tím chci říct? Že jako sociolog si všímám toho, jak se výrazy a jejich významy používají. Na rozdíl od normativního požadavku JS, české prostředí běžně chápe službu jako práci s klienty, která se ve své teorii a praxi neomezuje na uzavření formální smlouvy, a v profesním slova smyslu nemyslí na fungování organizací. V tomto významu se termín služba používal ještě před zákonem o sociálních službách.

Chce se mi dokonce tvrdit, že dvojnáčnost termínu služba hraje svoji roli v tom, jak řízení kvality nabývalo v sociální službách na síle. Usnadnilo totiž onen posun v prioritách o kterém jsem psal ve svém příspěvku. Možnost přepínat mezi produktem a novým producentem péče navozuje představu jednoduššího organizmu producenta který vytváří výsledný produkt. V tomto modelu současně dochází k hierarchizaci obou významů termínů služba: jestli chcete dělat dobrou péči musíte se stát kvalitně produkcující organizací – imperativ, který platí jak pro pobytové služby, tak také pro služby komunitní. Tato nová představivost nahrává požadavkům řízení kvality: aktérem pomoci a péče přestává být vybavený profesionál a stává se jím (metodikami) vybavená služba, která dbá v první řadě na hladkost výrobního procesu.

(Mimochodem, tento poslední bod také obsahuje odpověď na otázku, kam se poděl deinstytucionalizační náboj standardů z roku 2002 (Kocman, Paleček 2013). Řízení kvality nedělá rozdíl mezi ústavní a komunitní péčí, ale mezi organizacemi, které jsou „před-kvalitní“ a těmi, které již přijaly řízení kvality za své. Protože měří oběma stejně, mohou v tomto režimu komunitní služby sklízet špatná hodnocení a naopak pobytové služby mohou projít inspekci „bez ztráty květinčky“, jak se před časem psalo v reportáži v Rezidenční péči.)

Metaforu organizmu rozvíjí ve svém komentáři Bohumila Baštecká (BB). Pomocí této metafory je podle ní možné překlentnout výrobní a profesionální pojetí kvality, tedy to co kritická sociologie

považuje za nepřeklenutelný požadavek řízení kvality a co má vést k deprofesionalizaci. Podle BB není důležité jestli jde o profesionála nebo organizaci. Pokud fungujeme jako „organizmus“ a máme jednotný cíl, dostatečnou výbavu schopností a vědomostí, a racionální (sebe)řízení, děláme hladce dobrou pomoc a podporu.

„Dobří pracovníci se o metodiky rádi opírají“ říká BB. A její představivost jde ještě dál. Předkládá rámec fungování takového organismu: dobrý ředitel, který kolem sebe má dobrý tým profesionálů, a všichni se pak opírají o metodiky. Je důležité si všimnout, že tento portrét je složený ze silných profesionálů (ředitele i pracovníků), kteří krotí nástroje své práce. „Rád se opírat“ totiž znamená opírat se podle potřeby, a často se vlastně neopírat, a k tomu navrhovat přepisování, zkrátka být především zasazený v praxi a pohybovat se směrem k metodice a zpět. BB tuto vizi autonomního organismu potvrzuje v reakci na JS, který podle BB mluví „o organismu, který je připraven dělat svou práci dle pokynů nadřízených a daných pravidel.“ BB nato odpovídá: „no, k tomu se nepřipojuju, takové lidi neznám. Potkávám se na všech místech ve společnosti s lidmi, kteří mají vlastní hlavu, a důraz na autonomii tomu odpovídá.“

BB potvrzuje, že „řízení kvality“ si mají dělat organizace samy, a to flexibilně, jako kolegia, ne fabriky. Tím ale také jinými slovy ukazuje záda „prvnímu kritériu“ v rukou inspektorů. A stejně tak všem zastáncům řízení kvality. Existující kritéria a inspekční praxe delegují řízení kvality na vybavenost služeb procedurami. Kritéria trvají na tom, že předpis musí vyčerpávat praxi a v praxi nesmí z předpisu nic chybět ani přebývat. Na to pak dohlížejí inspekce. A guruové kvality k tomu dodávají koneptuální rámec, který celé uspořádání propojuje s teorií. BB sice mluví o řízení kvality, ale její vize, která fungování organismů deleguje organizacím (a profesionálům v nich) jde proti této ideologii. Osobně bych stejnou vizi autonomního kolektivu rád viděl všude v sociálních službách. Stávající kritéria ani inspekční mechanismus tomu ale nejsou nastavené. Namísto toho se skrze ně na sociální služby nalepilo řízení kvality v primitivní formě, protože se točí na jedné formulaci v kritériích kvality, a dělá tak brutálně, protože ke své reprodukci využívá inspekční mechanismus coby mocensky nevyrovnanou hrou. Řízení kvality je nedůvěřivé stejně tak vůči ředitelům organizací stejně jako vůči klinickým pracovníkům, když se budou chovat jako autonomní organizmy.

Odkazy

Axford, N. 2010. What is a service? *Child and Family Social Work*, 15, 473-482.

Doležel, J. 2008. Praktické zkušenosti poskytovatelů. In. kol. *Zvyšování kvality sociálních služeb na území statutárního města Ostrava: Sborník příspěvků závěrečné konference projektu Q Ostrava*. Ostrava, s.31-35.

Kocman, D., Paleček, J. 2013. *Formalizmus a inspekce kvality sociálních služeb: závěrečná zpráva z kvalitativního výzkumu*. Praha: SKOK.

Musil, L. 2004. Standardy kvality a sociální práce v sociálních službách. *Sociální práce/Sociálna práca*, 1, 53-74.

NVF 2001. *Hodnocení kvality služeb poskytovaných v ustavech primo rizenych MPSV*. Praha: Národní vzdělávací fond.